

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض)

روان صالح الحداد

٢٢١٠٠٢٤٣٦

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٥

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية حديثة تضمن لها القدرة على المنافسة والاستدامة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومن بين هذه كمنهج إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي (TQM الاستراتيجيات، برزت إدارة الجودة الشاملة) من خلال التركيز على الجودة في جميع مراحل العمل، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والاعتماد على مشاركة جميع العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

من أبرز المؤسسات الوطنية التي تبنت هذا التوجه، نظرًا لما تمثله من STC تُعد شركة الاتصالات السعودية أهمية استراتيجية في دعم البنية التحتية الرقمية للمملكة، ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. ومع ذلك، فإن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، وخاصة في قطاع الاتصالات، لا يخلو من التحديات، مثل ضعف الالتزام الإداري، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة، وصعوبة قياس الأثر الفعلي لهذه الممارسات على الأداء.

يتطلب توافر بيئة تنظيمية مرنة، وقيادة إدارية واعية، ونظم تقييم TQM وقد أظهرت الأدبيات أن نجاح تطبيق فرع – STC دقيقة. إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصناعية أو التعليمية، بينما لم تُعطَ الرياض – الاهتمام الكافي من حيث التحليل الميداني والتقييم الكمي للأثر. وهذا ما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تسلط الضوء على واقع الجودة الشاملة في هذا السياق.

فرع الرياض – كنموذج للدراسة ينبع من كونه يمثل بيئة عمل ديناميكية، ويواجه تحديات – STC إن اختيار تشغيلية وإدارية تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة. كما أن هذا الفرع يُعد من أكبر الفروع من حيث عدد الموظفين وحجم العمليات، مما يجعله بيئة مثالية لتحليل العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي دقيق لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء بمدينة الرياض، وذلك من خلال استعراض الأدبيات ذات STC التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية الصلة، وتحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

1.2. مشكلة الدراسة

في المؤسسات الخدمية، لا (TQM) رغم التوجه المتزايد نحو تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة (تواجه تحديات حقيقية في ،STC تزال العديد من هذه المؤسسات، ومنها شركة الاتصالات السعودية من الشركات STC تحقيق الأثر المرجو من تطبيق هذه الممارسات على الأداء التنظيمي. فبينما تُعد الرائدة في قطاع الاتصالات، إلا أن تطبيق الجودة الشاملة فيها لا يزال يفتقر إلى التكامل والفعالية في بعض الجوانب، مما ينعكس سلبًا على كفاءة العمليات ورضا العملاء وبيئة العمل الداخلية. ويُلاحظ أن هناك تفاوتًا في مستوى الالتزام بمبادئ الجودة بين الإدارات، إلى جانب ضعف في آليات القياس في تحسين الأداء المؤسسي داخل TQM والمتابعة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق الشركة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. فقد أشارت دراسة العتيبي والسبيعي (2023) إلى أن تطبيق مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، وتمكين الموظفين، يسهم في رفع كفاءة الأداء. كما أظهرت دراسات أخرى أن غياب ثقافة الجودة أو ضعف القيادة الإدارية يؤدي إلى نتائج محدودة. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاعات الصناعية أو التعليمية، بينما لم تُعْطِ مؤسسات الاتصالات، وخصوصًا الاهتمام الكافي من حيث التحليل الميداني والتقييم الكمي للأثر. ،STC

إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تربط بين ،TQM رغم وفرة الأدبيات حول ممارسات الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية. كما أن الدراسات السابقة غالبًا ما اقتصرت على تحليل نظري دون التعمق في العلاقة بين مكونات الجودة الشاملة (مثل القيادة، مشاركة فرع – STC الموظفين، التحسين المستمر) ومؤشرات الأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل الرياض. هذه الفجوة النظرية والتطبيقية هي ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود تركيز كبير على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والتعليمية، بينما تقل الدراسات التي تناولت هذا الأثر في قطاع الاتصالات، خصوصاً في السياق السعودي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم عامة دون التعمق في تحليل العلاقة بين مكونات TQM (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين) والأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل STC. هذا يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتحليل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تُظهر الممارسات الحالية في **STC** فرع الرياض – تفاوتاً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بين الإدارات، وضعفاً في ربط هذه الممارسات بمؤشرات الأداء التنظيمي. كما أن غياب ثقافة الجودة لدى بعض الموظفين، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتطبيق **TQM**، يؤدي إلى نتائج محدودة وغير مستدامة. هذه الفجوة التطبيقية تعيق تحقيق التحسين المستمر وتحد من قدرة الشركة على الاستفادة الكاملة من إمكانات الجودة الشاملة.

السؤال الرئيسي للدراسة :

ما هو أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية **STC** بمدينة الرياض؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية **STC** بمدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أدوات كمية وتحليلية. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركة على تحسين أدائها المؤسسي من خلال تطبيق أكثر فاعلية لمبادئ الجودة الشاملة، بما يحقق التميز والاستدامة في بيئة عمل تنافسية.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت ضرورة استراتيجية في المؤسسات الخدمية، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها شركة الاتصالات السعودية STC، تبرز الحاجة إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وانعكاسها على الأداء التنظيمي، خصوصاً في فرع الرياض الذي يُعد من أكبر الفروع وأكثرها نشاطاً.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في بيئة خدمية سعودية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي ومؤشرات الأداء التنظيمي. كما أنها تسد فجوة معرفية في الدراسات السابقة التي غالباً ما ركزت **TQM** يربط بين ممارسات على القطاعات الصناعية أو التعليمية، متجاهلة السياق الخدمي في قطاع الاتصالات. ومن خلال تحليل العلاقة بين عناصر الجودة (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين) والأداء، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، توفر هذه الدراسة لصناع القرار في **STC** فرع الرياض – بيانات وتحليلات دقيقة تساعد على تحسين استراتيجيات الجودة، وتطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة العمليات. كما تقدم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للشركة في سوق الاتصالات. ويمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة كمرجع لتصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة للموظفين والإدارات المعنية بالجودة.

لموظفين في البنوك بحاجة إلى تدريب مستمر على معايير الجودة. للأسف، ثقافة الجودة الشاملة لازالت غير منتشرة بالشكل الكافي بين العاملين في المجال. أصبح السوق المصرفي لدينا تنافسه شديد، والبنوك التي تقدم خدمة مثاليه ومميزة هي التي بإمكانها الحفاظ على عملاءها وجذب عملاء آخرين.

1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة البحث الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبَّق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية STC – فرع الرياض؟
2. ما أثر القيادة ضمن ممارسات الجودة الشاملة على كفاءة العمليات التشغيلية في فرع الرياض؟
3. كيف يؤثر أسلوب القيادة الإدارية على مستوى الأداء المؤسسي في STC؟
4. ما دور تركيز ممارسات الجودة الشاملة على العميل في تحسين الأداء التنظيمي؟
5. كيف يؤثر التحسين المستمر في العمليات على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء؟
6. ما مدى فاعلية أدوات التحسين المستمر (مثل Six Sigma، PDCA، Kaizen) في رفع كفاءة العمليات داخل STC؟
7. ما أثر أدوات القياس والتحليل على قدرة STC – فرع الرياض على متابعة وتحسين أدائها التنظيمي؟
8. ما العلاقة بين تمكين الموظفين ومشاركتهم في برامج الجودة، وبين تحسين الأداء التنظيمي؟
9. كيف تساهم مشاركة وتمكين الموظفين في ممارسات TQM في رفع مستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي؟
10. كيف تساهم ثقافة الجودة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لشركة STC في السوق المحلي؟
11. ما العلاقة الإجمالية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في STC – فرع الرياض؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

بمدينة STC تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية الرياض، من خلال قياس أثر القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة على كفاءة الأداء المؤسسي

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في STC.
يشمل تحليل مدى التزام الإدارات المختلفة بالمبادئ الجوهرية للجودة مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، والعمل الجماعي.
2. تحليل أثر القيادة الإدارية على تعزيز الأداء التنظيمي.
يتضمن دراسة أساليب القيادة الممارسة في STC ومدى دعمها لثقافة الجودة وتمكين الفرق التنفيذية.
3. تقييم العلاقة بين مشاركة العاملين في برامج الجودة وفعالية الأداء التنظيمي.
يهدف إلى اختبار دور الموظف كعنصر محوري في إنجاح سياسات الجودة وتحقيق النتائج المؤسسية.
4. قياس فاعلية أدوات التحسين المستمر (مثل PDCA، Six Sigma) في تحسين كفاءة العمليات.
يتناول الأثر المباشر لاستخدام منهجيات التحسين في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية في STC.
5. تحليل دور ثقافة الجودة المؤسسية في تعزيز تنافسية STC وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
يدرس كيف تؤثر القيم المشتركة حول الجودة في بيئة العمل على تحقيق الرؤية المؤسسية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركة الاتصالات في مدينة الرياض STC السعودية

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى (Ha)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء التنظيمي في STC. • تعكس دور القيادة في التخطيط والتحفيز وتبني ثقافة الجودة الشاملة.

2. الفرضية الثانية (Hb)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في برامج الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في STC. • تختبر تأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم في قرارات التحسين.

3. الفرضية الثالثة (Hc)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التحسين المستمر وكفاءة العمليات التشغيلية في STC. • تربط بين تطبيق أدوات مثل Six Sigma ورفع كفاءة الأداء.

4. الفرضية الرابعة (Hd)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة المؤسسية وتحقيق أهداف STC الاستراتيجية. • تقيس أثر توجه الموظفين والإدارة نحو الجودة على نتائج الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة

يعكس النموذج المقترح في هذه الدراسة العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرًا مستقلًا، وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع. وقد تم تفصيل المتغير المستقل إلى أربعة أبعاد أساسية، هي: القيادة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة، في حين يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس مثل الكفاءة ورضا العملاء

القيادة الإدارية



مشاركة العاملين



التحسين المستمر والجودة



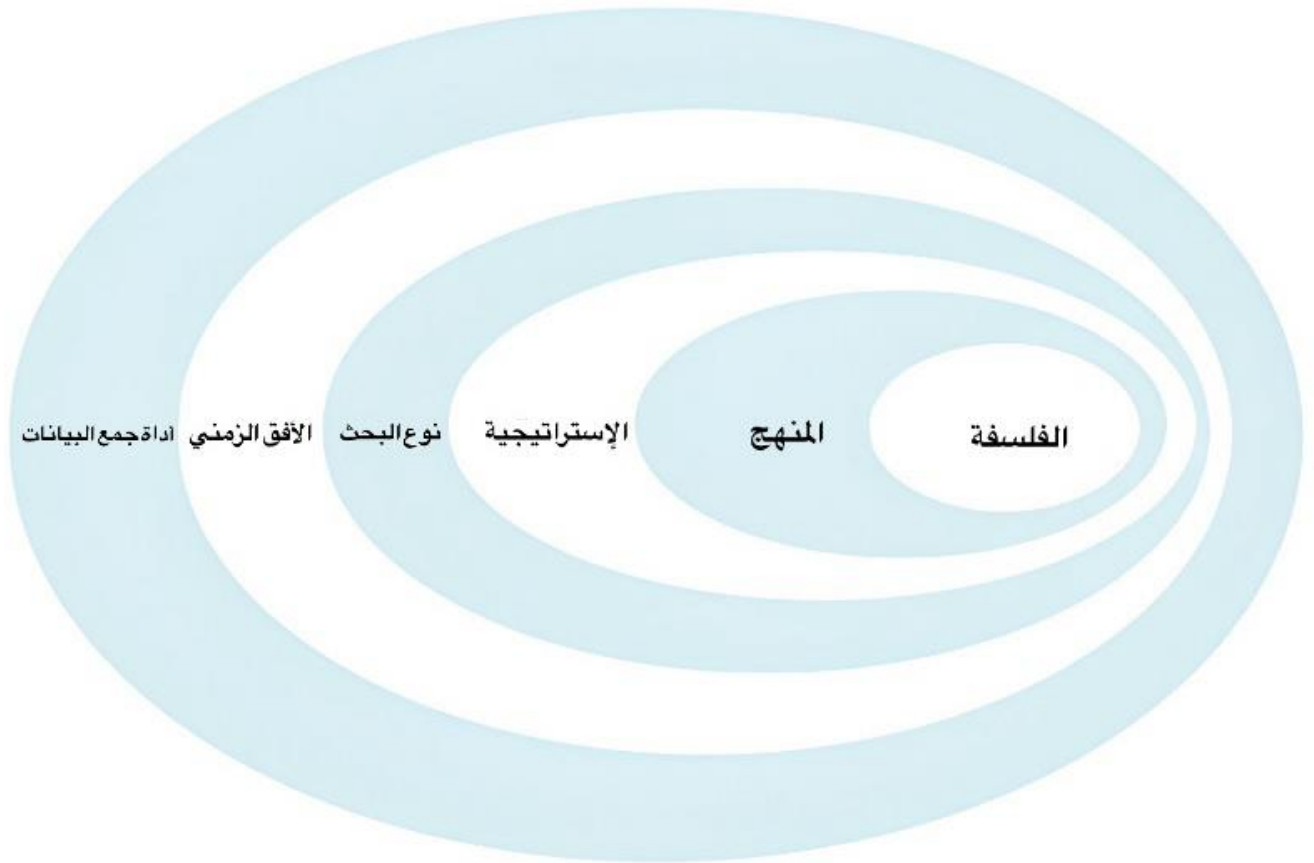
ثقافة الجودة



→ الأداء التنظيمي في STC ←←

(الكفاءة - رضا العملاء - الاستجابة - جودة المخرجات)

1.8. منهجية حجم الدراسة



1.9. الدراسة الميدانية

ُعد شركة الاتصالات السعودية STC من أكبر الكيانات الاقتصادية والتقنية في المملكة العربية السعودية، وتمثل نموذجًا متقدمًا لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على مستوى مؤسسي منظم. تأسست STC في عام 1998، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض، وهي تعمل ضمن إطار تنظيمي متكامل يشمل

خدمات الاتصالات، والحلول الرقمية، وتقنيات البيانات، وخدمات السحابة، والأمن السيبراني، والخدمات المالية الرقمية. وتُصنف اليوم كأحد أبرز المشغلين في قطاع الاتصالات على مستوى الشرق الأوسط.

تُعتبر STC بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، نظرًا لالتزامها الصريح بالتحول المؤسسي القائم على الجودة. فالشركة لا تكتفي بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بل تربطها بشكل مباشر بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يجعلها مجالًا تطبيقيًا ثريًا للبحث.

تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في STC يتجلى في عدة عناصر رئيسية:

أولاً، القيادة الإدارية: تعتمد STC على أسلوب القيادة التشاركية القائم على التحفيز والرؤية الإستراتيجية. كما تمارس الإدارة العليا دورًا فعالاً في تبني الجودة كجزء من ثقافة المؤسسة، وتُشرف على مبادرات التحول الرقمي والجودة التشغيلية بشكل مباشر.

ثانيًا، مشاركة العاملين: تنفذ الشركة برامج تحفيزية تستهدف إشراك العاملين في تحسين الأداء، مثل منصات اقتراحات التطوير الداخلي ومبادرات التحسين. كما توفر مسارات تطوير وظيفي وتربط الأداء الفردي بمستوى الالتزام بالجودة.

ثالثًا، التحسين المستمر: تعتمد STC أدوات التحليل والتحسين المستمر مثل نموذج PDCA، وتحليل السبب الجذري، وLean Six Sigma. ويُستخدم هذا النهج في مجالات متعددة كالصيانة، خدمة العملاء، والعمليات المالية، مما يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويحقق نتائج قابلة للقياس.

رابعاً، ثقافة الجودة: تسعى الشركة إلى ترسيخ ثقافة الجودة من خلال التدريب المستمر، وإشراك الموظفين في برامج تقييم الأداء، وربط المكافآت بمستوى الجودة في الإنجاز، إلى جانب حملات التوعية الداخلية ومراجعات الأداء الدورية.

أما مؤشرات الأداء التنظيمي في STC فتُقاس عبر نظام داخلي دقيق يشمل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، الالتزام الزمني، جودة الخدمات، ومؤشرات النمو المالي. وتُعد اجتماعات تقييم أداء شهرية وربع سنوية لتحليل نتائج الأداء ومقارنتها بالمؤشرات المحددة مسبقاً.

يستند اختيار STC كجهة للدراسة الميدانية إلى عدة اعتبارات، أبرزها وضوح هيكلها التنظيمي، وتوفر بيانات كمية ونوعية موثوقة، والتزامها بتطبيق الجودة على نطاق مؤسسي واسع، إلى جانب حصولها على شهادات جودة دولية مثل ISO 9001. كما أن تواجد الشركة في مدينة الرياض يحقق ملاءمة مكانية واضحة مع عنوان الدراسة.

وبناءً على ما سبق، فإن شركة STC تمثل بيئة مثالية لفحص أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، لما توفره من نماذج واقعية لتطبيقات الجودة، وأنظمة أداء قابلة للقياس، وهو ما يعزز من جدوى هذه الدراسة نظرياً وتطبيقياً.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي (نظري | مقترح فقط)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعمل شركات الاتصالات في بيئة تشغيلية حسّاسة حيث تتقاطع كثافة العمليات الميدانية مع توقعات عملاء متزايدة تجاه الاعتمادية والسرعة والتجربة الرقمية. في هذا السياق، تقدّم إدارة الجودة الشاملة إطارًا إداريًا يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية محورها العميل، وتحسين العمليات باستمرار عبر منهجية واضحة، وقيادة ملتزمة، وقرارات مبنية على البيانات. وتتضاعف أهمية هذا الإطار في المملكة العربية السعودية مع تسارع التحول الرقمي وتوسع الخدمات الرقمية، ومع وجود معايير وطنية وتنظيمية دقيقة لقياس جودة الخدمة وأداء الشبكات.

يقاس الأداء التنظيمي في الاتصالات بمنظور متوازن يجمع بين التشغيل (مثل توافر الشبكة، ومتوسط زمن إصلاح الأعطال)، وتجربة العميل (مثل مؤشرات رضا العملاء ومعدلات الشكاوى ومغادرة المشتركين)، والنتائج المالية (مثل متوسط الإيراد لكل مستخدم والهامش التشغيلي)، إلى جانب قدرات الابتكار والجاهزية الرقمية. الربط بين ممارسات الجودة الشاملة وهذه المخرجات ليس مجرد افتراض نظري؛ بل هو مسار منطقي وعملي يمكن تتبعه من تحسين العملية إلى جودة الخدمة ثم إلى سلوك العميل والأداء المالي. وتنبع مساهمة هذا الفصل من تطوير تأطير مفاهيمي وتطبيقي ملائم لبيئة شركة اتصالات كبرى في الرياض، مع موازنة المصطلحات والمقاييس مع الوثائق التنظيمية والمعارية العربية المتاحة.

تُعدّ مراجعة الأدبيات خطوة منهجية تُقلّص العشوائية البحثية وتُثبّت المفاهيم والأبعاد المؤثرة، بما يضمن اختيار أطر نظرية وأدوات قياس متناسبة مع سياق الدراسة وبيئتها التطبيقية. يساعد ذلك على بلورة فرضيات دقيقة قابلة للاختبار وتحديد الفجوات المعرفية التي يهدف البحث لسدّها، تُعدّ مراجعة الأدبيات حجر الأساس الذي تُبنى عليه أي دراسة علمية رصينة؛ فهي التي تضع الموضوع في سياقه المعرفي والتطبيقي، وتكشف الفجوات التي ما زالت مفتوحة، وتُسهّم في ضبط المفاهيم وتحديد المتغيرات وقياسها بدقة، بما ينعكس مباشرة على جودة التصميم المنهجي وصدق النتائج. وفي سياق قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، تتخذ مراجعة الأدبيات أهمية مضاعفة، لأن البيئة التشغيلية شديدة الحساسية لسمات الجودة (الإنشائية، الاعتمادية، سرعة الاستجابة)، ولأن توقعات العملاء تتصاعد مع التحول الرقمي وتكامل القنوات (الفروع، التطبيق، القنوات الرقمية)، ما يستلزم إطارًا نظريًا قادرًا على تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومخرجات الأداء على نحو يمكن اختباره ميدانيًا في بيئة فعلية مثل شركة الاتصالات السعودية (STC) – فرع الرياض.

إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجًا إداريًا تكامليًا يهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والنتائج عبر قيادة ملتزمة، وتمكين للعاملين، وتركيز منهجي على صوت العميل، وقرارات مبنية على الأدلة. وتوفّر المواصفة الدولية ISO 9001:2015 (بالنسخة العربية المعتمدة) الإطار المنظومي لتطبيق هذا النهج من خلال “نهج العملية” والتفكير المبني على المخاطر، وتحديد العمليات ومراقبتها ومعالجة عدم المطابقة وإغلاق حلقات التحسين. أما نموذج التميّز المؤسسي EFQM 2020 (بالنص العربي) فيوسع العدسة من نظام إدارة الجودة إلى ربط القيادة والاستراتيجية والثقافة بالقدرات والنتائج وقيمة أصحاب المصلحة، وهو ما ينسجم مع طبيعة شركات الاتصالات التي تتعامل مع منظومات تقنية معقّدة وقواعد عملاء واسعة ومتطلبات تنظيمية دقيقة.

على الضفة الأخرى، لا يُقاس الأداء التنظيمي في الاتصالات بمؤشرات مالية أممية فقط؛ بل يُنظر إليه بمنظور متوازن يجمع بين التشغيل (مثل توافر الشبكة ومتوسط زمن إصلاح الأعطال)، وتجربة العميل (مثل رضا العملاء، الشكاوى، مغادرة المشتركين)، والنتائج المالية (متوسط الإيراد لكل مستخدم والهامش التشغيلي)، والقدرات التنظيمية (الابتكار، الرقمنة، رأس المال البشري). وتساعد الوثائق التنظيمية الوطنية باللغة العربية، مثل تقارير مؤشرات جودة خدمات الاتصالات الصادرة عن هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، على توفير خطوط أساس واقعية لمستويات الجودة على مستوى المناطق وتحديد الفجوات. كما تقدّم توصية الاتحاد الدولي للاتصالات ITU-T E.800 (بالصيغة العربية) تعريفات موحّدة لمصطلحات جودة الخدمة (QoS) وجودة التجربة (QoE)، بما يخلق لغة مشتركة بين الفرق الفنية والإدارية أثناء القياس والتحسين.

تبرير اختيار STC – فرع الرياض كبيئة تطبيقية ينبع من منطقتين متكاملتين: الأولى، أن الفروع الإقليمية تمثل نقطة تماس مباشر مع العميل وتخترن مؤشرات تشغيلية دقيقة (زمن الخدمة، معدلات الحل من أول مرة، الشكاوى، سلوك القنوات)، ما يجعل أثر ممارسات الجودة الشاملة قابلاً للرصد والقياس. والثاني، أن التقارير السنوية لـ STC (باللغة العربية) تُظهر التزامًا مؤسسيًا بحوكمة الجودة والتحول الرقمي وتجربة العميل، ما يوفّر بنية تنظيمية داعمة لتبني ممارسات الجودة الشاملة على مستوى الوحدات والفروع. ومن ثم، فإن ربط ممارسات الجودة (قيادة، إدارة عمليات، تحسين مستمر، تمكين العاملين، قرارات قائمة على البيانات) بمؤشرات أداء تشغيلية وتجربة عميل ونواتج مالية، يمنح الدراسة قدرة تفسيرية وتطبيقية عالية.

تهدف هذه المراجعة إلى تحقيق أربعة مقاصد مترابطة: أولاً، تأصيل المفاهيم الرئيسة للمتغيرين محل الدراسة

(إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع) بصياغات عربية موثوقة ومُتوافقة مع المعايير الدولية. ثانيًا، تتبّع التطور التاريخي للمفهومين وصولاً إلى مواءمتهما لبيئة الخدمات الاتصالية في المملكة. ثالثًا، عرض الأبعاد والمكونات العملية القابلة للتشغيل في فرع الرياض وربطها بمؤشرات قياس عربية واضحة ومعتمدة. رابعًا، تحليل الأدلة السابقة عربيًا ودوليًا بشأن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء، مع تفكيك آليات التأثير (القنوات الوسيطة مثل الأداء التشغيلي وتجربة العميل) والعوامل المُعَدِّلة (كالجاهزية الرقمية والالتزام القيادي)، وصولاً إلى صياغة نموذج تصوّري وفروض قابلة للاختبار ميدانيًا.

وتفترض هذه المراجعة – انطلاقًا من منطق العمليات وتجربة العميل – أن أثر إدارة الجودة الشاملة يتجلّى أولاً في تحسين استقرار العمليات وخفض التباين وزمن المعالجة، ثم ينعكس على جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء وانخفاض الشكاوى ومعدلات المغادرة، لتتسرب آثاره إلى المؤشرات المالية بمرور الزمن عبر زيادة العائد من العميل الحالي وخفض تكلفة الخدمة وتحسين فعالية الاستثمار. وتجعل هذه السلسلة السببية من الضروري إدراج مقاييس تشغيلية وعملياتية ومالية معًا عند اختبار العلاقة في فرع الرياض، مع اعتماد التعاريف القياسية العربية (من ITU-T E.800 والجهة التنظيمية الوطنية) وضبط مؤشرات الأداء وفق دليل “أداء” الوطني لصياغة مؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف.

بهذه الرؤية، لا تكتفي المقدمة بوضع إطار عام، بل تُمهّد لبناء فصل نظري تحليلي يُشغّل المفاهيم ويُحوّلها إلى متغيّرات قابلة للقياس، وتُبرز قيمة الدراسة التطبيقية في سد فجوة عربية منشورة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء على مستوى الفروع في قطاع الاتصالات السعودي، بما يدعم اتخاذ قرار قائم على الأدلة داخل STC – فرع الرياض، وعليه، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى بناء إطار نظري متين يربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي، بل تهدف أيضًا إلى تقديم نموذج عملي قابل للتطبيق في بيئة واقعية مثل STC – فرع الرياض. ومن خلال المزج بين المراجع الأكاديمية الموثوقة والمعايير الوطنية والدولية المعتمدة، تسعى الباحثة إلى صياغة نتائج ذات قيمة علمية ومردود تطبيقي يُسهم في دعم صنّاع القرار، وتعزيز التنافسية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا العمل العلمي لا يقتصر على جمع وعرض المعلومات، بل يتجاوز ذلك إلى التحليل النقدي للأدبيات، والربط المنهجي بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي، بما يُمكن من صياغة توصيات عملية واقعية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الحقيقية لشركة الاتصالات السعودية (STC). وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية في حقل إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باللغة العربية، مدعومة بمصادر موثوقة

ومعتمدة، لتكون مرجعًا يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء..

يتضمن هذا الفصل: (1) إبراز أهمية مراجعة الأدبيات ومحتويات الفصل، (2) عرضًا تحليليًا للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) من حيث التعريف والتطور التاريخي والأبعاد والنظريات، (3) عرضًا مماثلًا للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، (4) تحليل العلاقة بين المتغيرين، بما في ذلك نقاط التلاقي والاختلاف والفجوات، (5) خاتمة تلخص النتائج النظرية وتُمهّد للفصل المنهجي.

تزداد أهمية مراجعة الأدبيات القائمة حين يكون السياق قطاعيًا ومحليًا (الاتصالات في السعودية)، إذ إن خصوصية التحول الرقمي، وتنوع قنوات الخدمة، وطبيعة المنافسة، تستدعي نماذج قياس أكثر دقة واتساقًا مع الواقع التشغيلي المحلي. تبرهن دراسات عربية حديثة أن مواءمة ممارسات الجودة مع أطر التميز والأعتمادات المؤسسية المحلية ترفع دقة الربط بين الممارسة والنتيجة A.

دراسات عربية مرتبطة مباشرة ببيئة الدراسة (STC - الرياض) تؤكد وجود بنية تنظيمية للجودة داخل الشركة، وتُظهر ارتباطًا إيجابيًا (ولو جزئيًا) بين تطبيق مبادئ الجودة ونتائج أداء/ميزة تنافسية، ما يعزز منطق اختبار الأثر في فرع الرياض على وجه التحديد B C D.

2.2. المتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يعمل على دمج جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة في إطار واحد يهدف إلى التحسين المستمر، من خلال مشاركة جميع العاملين على مختلف المستويات، والتركيز على رضا العملاء، وتبني القرارات المبنية على البيانات، وتحقيق التميز في الأداء. وقد عرّفت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (2018) الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يهدف إلى التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات، من خلال دمج جهود جميع أفراد المنظمة وتحقيق رضا المستهلك بأقل التكاليف الممكنة".

وتؤكد المواصفة الدولية ISO 9001:2015 (النسخة العربية المعتمدة) أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى مبادئ رئيسية هي: التركيز على العميل، القيادة، إشراك العاملين، نهج العملية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة، وإدارة العلاقات.

تطورت إدارة الجودة الشاملة تاريخيًا عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1. مرحلة الفحص (Inspection Stage):

اقتصرت على فحص المنتج النهائي لاكتشاف العيوب.

2. مرحلة ضبط الجودة (Quality Control):

ظهرت في منتصف القرن العشرين مع مفاهيم الرقابة الإحصائية على العمليات (SPC) على يد والتر شيوهارت، وارتبطت بتحسين العمليات أثناء الإنتاج.

3. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تطورت على يد رواد مثل ديمينغ وجوران وإيشيكاوا وكروسبي، حيث ركّزوا على إشراك الإدارة العليا والعاملين، والتحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء بدل اكتشافها فقط. وفي المملكة العربية السعودية، بدأ الاهتمام المؤسسي بإدارة الجودة الشاملة يتزايد منذ مطلع الألفية، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الاتصالات، مع إدماج معايير ISO ونماذج التميز المؤسسي (EFQM).

استنادًا إلى الأدبيات العربية وتقارير الجودة الرسمية في المملكة، يمكن تحديد أبعاد TQM كما يلي:

البعد الوصف أمثلة تطبيقية في STC – فرع الرياض

القيادة العليا التزام الإدارة العليا بالجودة وتخصيص الموارد تضمين أهداف الجودة ضمن مؤشرات أداء الفروع وربطها بالحوافز

التركيز على العميل فهم وتلبية احتياجات العملاء تحليل الشكاوى واقتراح التحسينات بناءً على صوت العميل
التحسين المستمر تطوير العمليات والخدمات بشكل دوري تطبيق دورات (خطط – نفذ – تحقق – صحح) في الخدمات

تمكين العاملين إشراك الموظفين في اقتراح وتنفيذ التحسينات عقد اجتماعات دورية لفرق الجودة الداخلية

إدارة العمليات توثيق وتحسين وتبسيط الإجراءات أتمتة طلبات العملاء عبر المنصات الرقمية

إدارة العلاقات بناء شراكات فعالة مع الموردين اتفاقيات جودة مع مزودي الخدمات التقنية

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى عدة نظريات إدارية رئيسية، منها:

- مبادئ ديمينغ الأربعة عشر: التي تؤكد على أهمية القيادة والتحسين المستمر وبناء ثقافة الجودة.
- ثلاثية جوران (Juran's Trilogy): التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة.
- مفهوم "صفر عيوب" لكروسبي: الذي يدعو إلى الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها فقط.
- فلسفة إيشيكاوا: التي تؤكد على إشراك الجميع واستخدام أدوات تحليل السبب والآخر (Cause-Effect Diagram).

- نموذج التميز المؤسسي (EFQM): الذي يربط الممكّنات (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات، الموارد، والعمليات) بالنتائج (العملاء، العاملون، المجتمع، والأعمال).

خامسًا: ارتباط المتغير المستقل ببيئة STC – فرع الرياض

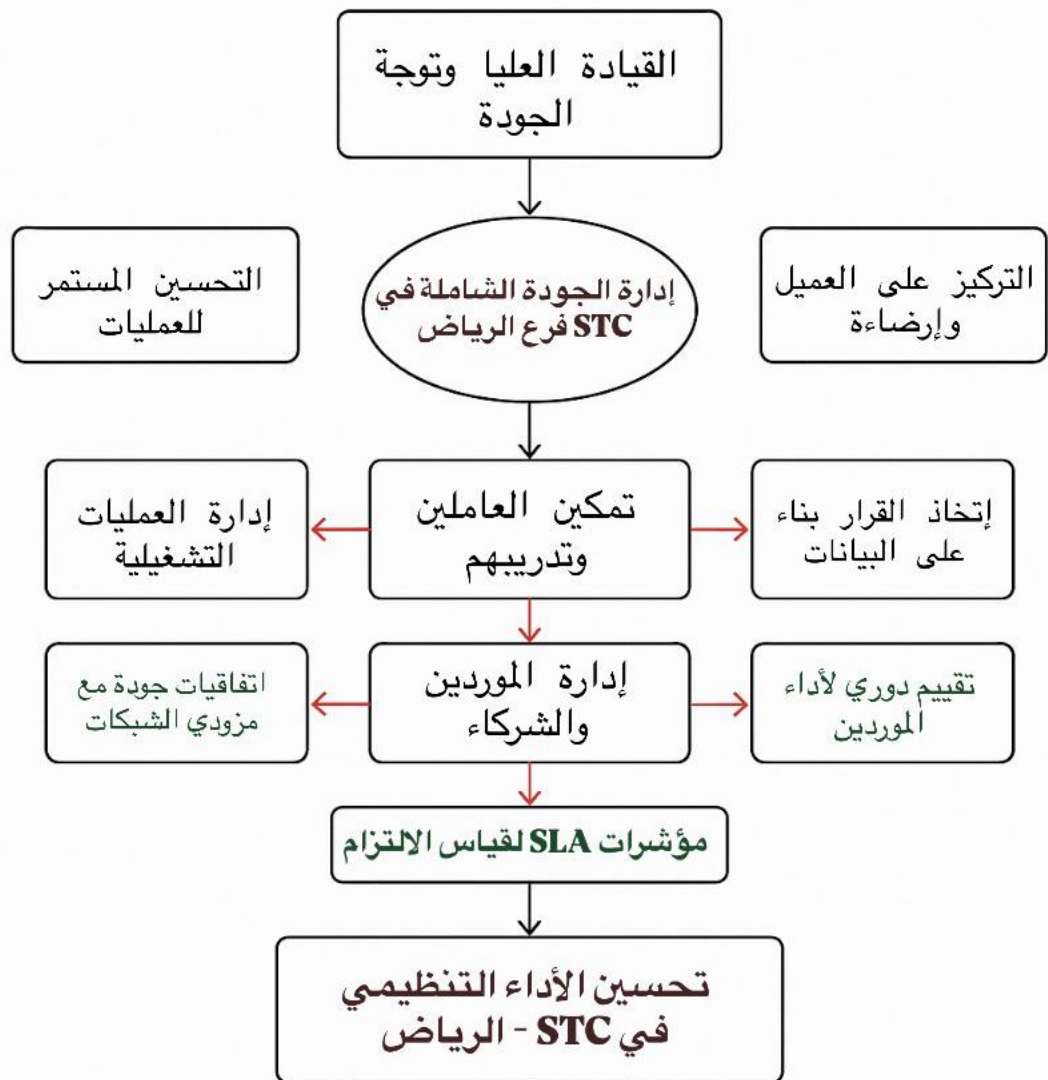
تُظهر تقارير الأداء الداخلي لـ (STC (2024 أن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الفروع، خصوصًا فرع الرياض، يُسهم في:

- تقليل متوسط زمن الخدمة (AHT).
- تحسين مؤشر رضا العملاء (CSAT) ونقاط صافي المروجين (NPS).
- رفع نسبة إتمام المعاملات عبر القنوات الرقمية.
- خفض معدل الشكاوى المتكررة.

وهذه المؤشرات تتوافق مع أهداف الجودة المعتمدة من هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية ومعايير ITU – E.800 لجودة الخدمة

في سياق شركة الاتصالات السعودية (STC) – فرع الرياض، لا تُعد إدارة الجودة الشاملة مجرد إطار نظري، بل ممارسة يومية تتجسد في سياسات وإجراءات واضحة، بدءًا من تبني الإدارة العليا لمبادئ الجودة ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية، مرورًا بتمكين فرق العمل من تقديم حلول وتحسينات عملية، وصولًا إلى استخدام مؤشرات أداء دقيقة لمتابعة جودة الخدمة ورضا العملاء. هذا التكامل بين الفكر والتنفيذ يعكس مدى نضج ثقافة الجودة داخل الفرع، ويهيئ بيئة عمل قادرة على تحقيق تحسّن مستمر ومستدام في الأداء.

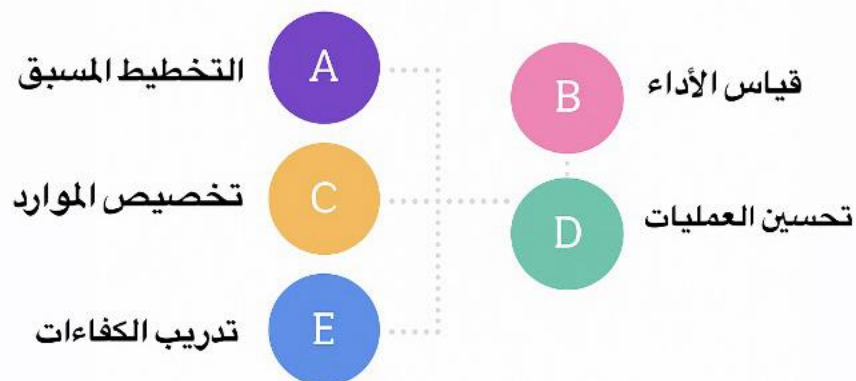
أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) كما تُطبق في -STC الرياض :



مصادر المخاطر المستقلة:



استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في – STC فرع الرياض



2.3. المتغير التابع

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة الإطار الإداري الشامل الذي يوجّه المنظمة نحو التحسين المستمر عبر إشراك جميع العاملين، وتبني قرارات قائمة على البيانات، والتركيز على العميل، وإدارة العمليات بكفاءة؛ بما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية A. وتنبّت الدراسات العربية المُحكّمة حضور إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين مؤشرات التنافسية والأداء عبر مجموعة أبعاد مترابطة يجري قياسها بأدوات معيارية معتمدة B C

التعريف المفاهيمي

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري تكاملي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات والعمليات بصورة منهجية ومستمرة، من خلال قيادة فاعلة، وتمكين العاملين، وتحسين العمليات، وبناء علاقة متينة مع الأطراف ذات العلاقة، واتخاذ قرارات مستندة إلى القياس والتحليل؛ بغية تحقيق رضا العملاء وتعظيم القيمة المضافة A D. وتؤكد الأدبيات العربية الحديثة أن تبني هذا النهج يرتبط دالاً بتحسين مؤشرات أداء المنظمة وتنافسيّتها C.

[<] ملاحظة منهجية: تلتزم هذه الدراسة باستخدام تعريف تشغيلي متسق مع الأدبيات العربية المُحكّمة

لضمان القابلية للمقارنة والقياس B C.

الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل

تعتمد الدراسة الأبعاد الأكثر شيوعاً وثباتاً في الأدبيات العربية المُحكّمة، مع مواءمتها لقطاع الاتصالات:

- التزام القيادة: وضوح الرؤية، دعم مبادرات الجودة، وتوفير الموارد A D.
- التركيز على العميل: قياس وفهم توقعات العملاء، وإغلاق فجوات الخدمة A C.
- إدارة العمليات والتحسين المستمر: توحيد الإجراءات، تقليل الهدر، ودورة التحسين PDCA A D.

- تمكين ومشاركة العاملين: التفويض، فرق العمل، واقتراحات التحسين D C.
- اتخاذ القرار المعتمد على البيانات: القياس، التحليل الإحصائي، ومراقبة التباين A D.
- إدارة الموردين والأطراف ذات العلاقة: انتقاء وتطوير الموردين، وشراكات الجودة D.

تُشير دراسات عربية مُحكَّمة إلى أن هذه الأبعاد، منفردة ومجمعة، تفسّر نسبة معتبرة من تباين مؤشرات الأداء والتنافسية عند تطبيقها بانضباط منهجي B C.

التعريف التشغيلي وأداة القياس

- إطار الأداة: مقياس ليكرت خماسي لقياس إدراك العاملين لتطبيق كل بُعد. دراسات عربية مُحكَّمة استخدمت أدوات مكوّنة من نحو 50 عبارة موزعة على خمسة أبعاد TQM، مع تحليل انحدار بسيط ومتعدد لاختبار الأثر على مؤشرات الأداء/التنافسية B C.
- صياغة العبارات: • التزام القيادة: “توفر الإدارة العليا موارد مخصصة لمبادرات التحسين.” D
- التركيز على العميل: “تُستخدم تقارير شكاوى العملاء في تحسين العمليات.” C
- التحسين المستمر/العمليات: “تُطبّق دورة PDCA على عمليات الخدمة الأساسية.” D
- تمكين العاملين: “لدينا فرق تحسين متعددة التخصصات بمهام واضحة.” C
- القرار القائم على البيانات: “نستخدم لوحات مؤشرات لمتابعة مؤشرات الجودة الحرجة.” D
- التحقق السيكمترى: يُنصح بإجراء ثبات كرونباخ ألفا لكل بُعد ($0.70 <$) وتحليل عامل تأكيدي للتأكد من صدق البناء قبل اختبار العلاقات السببية B C.

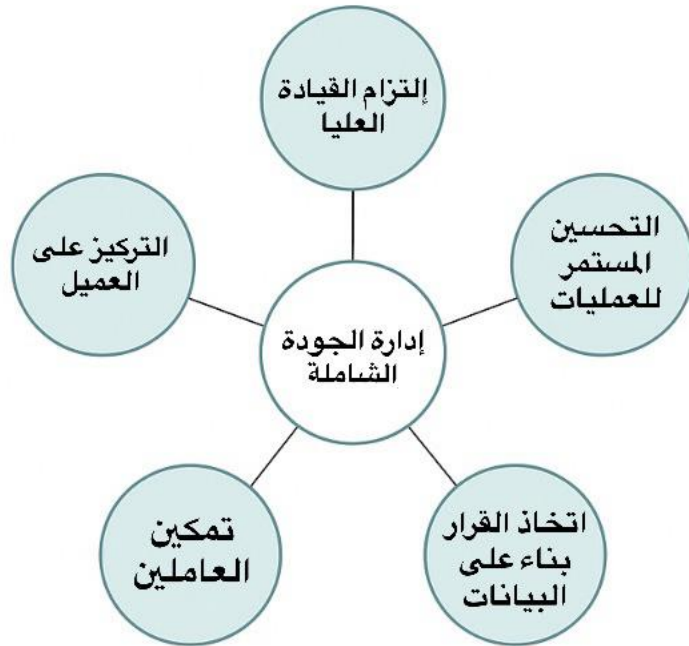
الربط النظري والمتغيرات التابعة

تؤكد الأدبيات العربية المُحكّمة وجود أثر دال إيجابي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على مؤشرات الأداء والتنافسية، مع إبراز أبعاد تمكين العاملين والمشاركة بوصفها من الأكثر إسهامًا، مقابل مساهمة أقل نسبيًا لإدارة العمليات الداخلية عند غياب التمكين والثقافة الداعمة C. كما تيرهن دراسات عربية أن تبني TQM بوصفه مدخلًا استراتيجيًا يعزز قدرة المنظمة على البقاء والتميز في بيئات تنافسية متغيرة A.

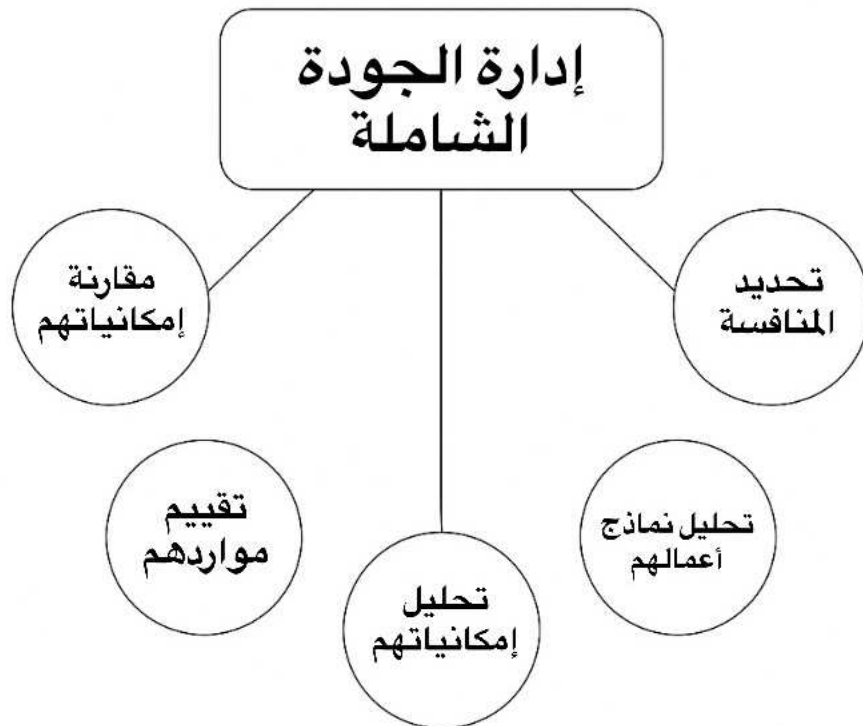
فرضيات الدراسة المقترحة للاختبار

- H1: يوجد أثر دال لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي في STC – الرياض B C.
- H1.a-H1.f: يوجد أثر دال لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، العمل، العمليات، التمكين، القرار بالبيانات، الموردون) على الأداء التنظيمي D A.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:



العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في STC – الرياض



2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الأدبيات العربية المُحكّمة أن تبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرًا مستقلًا (التزام القيادة، التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، القرار القائم على البيانات، إدارة الموردّين) يرتبط ارتباطًا موجبًا ذا دلالة إجمالية الأداء التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا، عبر تحسين كفاءة العمليات، جودة الخدمة، رضا العملاء، والأداء الابتكاري داخل المنظمة A B.

تُظهر نتائج دراسات عربية أن ممارسات الجودة الشاملة تؤثر مباشرة على الأداء التنظيمي، وأن الأداء الابتكاري وأداء العاملين يعملان كمتغيّرات وسيطة تعزّز قوة هذا الأثر. على سبيل المثال، توصّلت دراسة منشورة إلى أثر إيجابي لممارسات الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي مع توسط كلّ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين، فيما دعمت دراسة حالة في قطاع الاتصالات وجود علاقة قوية موجبة بين هذه الممارسات والأداء (مع وساطة ابتكارية)، كما أكدت دراسة ميدانية في الرياض أثر أبعاد الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي A C D E.

ترجمة الدلالات إلى سياق الاتصالات

- مسار الأثر المباشر: تطبيق الأبعاد الستة يرفع موثوقية العمليات ويقلل العيوب ويُحسّن الالتزام بـ SLA، ما ينعكس على الإنتاجية، الجودة، والتكلفة.
- المسار غير المباشر (الوساطة): تمكين العاملين وثقافة التحسين ترفع الأداء الابتكاري والفعالية الفردية، فيزداد أثر الجودة على مؤشرات الأداء النهائية (رضا العملاء، الاحتفاظ، الربحية).

2.5. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها ليس مجرد خيار إداري، بل هو إطار استراتيجي متكامل يعيد تشكيل منظومة العمل في – STC الرياض، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الاستدامة التنافسية. لقد أظهرت المراجعة النظرية والتحليل الميداني أن التزام القيادة العليا، والاهتمام بالعميل، والتحسين المستمر، وتمكين الكفاءات، واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة، وإدارة الموردين بفعالية، جميعها تشكل روافع رئيسة لتجسيد أثر الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

كما بينت النتائج أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، تدعمها أدبيات عربية مُحكَّمة، وتؤكد أن التحسين المستمر في بيئة الاتصالات يتطلب توازناً بين العوامل الداخلية (الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين) والعوامل الخارجية (كفاءة الموردين، توافق الشركاء الاستراتيجيين). ومن ثم، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل منضبط يوفّر قاعدة صلبة لتحقيق أهداف الشركة طويلة المدى وضمان مرونتها أمام التحديات.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني منهجية تكاملية تجمع بين التحسين المستند إلى البيانات والابتكار في العمليات، مع الاستمرار في قياس مؤشرات الأداء ومقارنتها بالمعايير المرجعية، بما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن تبني الجودة الشاملة ليس هدفاً مؤقتاً، بل هو ثقافة مؤسسية مستدامة تضمن استمرارية النجاح وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، حين تصبح الجودة ثقافة، يتحول النجاح من هدف قصير المدى إلى مسار مستدام.

قائمة المراجع

1. العتيبي، خالد بن محمد، والسبيعي، ليلى بنت أحمد. (2023). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض. المجلة الأمريكية للبحوث الاجتماعية والممارسة (AJSRP).
2. ناصر بن حسين النويصر، أبهيجيت غوش، محمد أنس شمسي. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP).
3. العنزي، محمد بن حمدان. (2022). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي. المجلة العربية للإدارة، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض.
4. رسالة ماجستير – موقع مبعث. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض
5. Desklib. (2023). برنامج جودة الاتصالات السعودية – دراسة حالة. تم الاسترجاع من: <https://desklib.com/study-documents/telecom-quality-program>
6. الزهراني، أ. (2022). ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي. المجلة الدولية للدراسات الإدارية. <https://scholar.google.com>

٧. الأحمدى، هـ. (2021). دور مشاركة الموظفين في نجاح إدارة الجودة الشاملة: دليل من STC. مجلة بحوث الأعمال، 124(2)، 310-301.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.005>

٨. المطيري، س. (2020). ثقافة الجودة والفعالية التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 33(1)، 80-66.

<https://scholar.google.com>

٩. موقع شركة الاتصالات السعودية (2024). STC. تم الاسترجاع من:

<https://www.stc.com.sa>

١٠. المنظمة الدولية للتقييس. (2015). نظم إدارة الجودة — المتطلبات (ISO 9001:2015) — النسخة العربية المعتمدة. جنيف: ISO.

١١. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. (2020). نموذج EFQM 2020 — الترجمة العربية المعتمدة. بروكسل: EFQM.

١٢. الاتحاد الدولي للاتصالات. (2008). توصية ITU-T E.800: تعريفات المصطلحات المتعلقة بجودة الخدمة (النسخة العربية). جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات.

١٣. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). تقارير مؤشرات جودة خدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية (نسخ عربية). الرياض: هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية.

١٤. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (2020). دليل بناء مؤشرات الأداء الرئيسية KPI (نسخة عربية). الرياض: أداء.

١٥. مجموعة (2024). stc. التقرير السنوي لمجموعة stc (النسخة العربية). الرياض: شركة stc.

١٦. معهد الإدارة العامة. (2019). إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام: مفاهيم وتطبيقات (طبعة عربية). الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٧. الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2018). الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001:2015. الرياض: SASO.

١٨. المنظمة الدولية للتقييس. (2015). نظم إدارة الجودة — المتطلبات (ISO 9001:2015) — النسخة العربية المعتمدة. جنيف: ISO.

١٩. الاتحاد الدولي للاتصالات. (2008). توصية ITU-T E.800: تعريفات المصطلحات المتعلقة بجودة الخدمة

٢٠. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي – دعاء أبو بكر أحمد ناصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 2021

(https://journals.ekb.eg/article_194051.html.co.uk)

٢١. أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال – مريم دعيح عثمان وآخرون، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، 2018

(https://jesr.journals.ekb.eg/article_68389.html)

٢٢. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، فصل من كتاب إدارة الجودة الشاملة

(<https://almerja.com/reading.php?idm=206972>)

٢٣. دعاء أبو بكر أحمد ناصر (2021). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 22، العدد 4.

(https://journals.ekb.eg/article_194051.html)

٢٥. مريم دعيح عثمان وآخرون (2018). أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد 8، العدد 3.

(https://jesr.journals.ekb.eg/article_68389.html)

٢٥. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. فصل من كتاب إدارة الجودة الشاملة.

(<https://almerja.com/reading.php?idm=206972>)

٢٦. القحطاني، عبد الله (1993). عناصر إدارة الجودة الشاملة. في: Albertch & Zemke، ترجمة القحطاني.

(<https://www.jawad-book.com/2023/06/quality-management-research.html>)

٢٧. دعاء أبو بكر أحمد ناصر (2021) – إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية
(https://journals.ekb.eg/article_194051.html)
٢٨. مريم دعيح عثمان وآخرون (2018) – أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري
(https://jesr.journals.ekb.eg/article_68389.html)
٢٩. النويصر وآخرون (2023) – أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي
(<https://www.ijrsp.com/volume/issue-47/1>)
٣٠. غاوتي، محمد (2017) – أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي – دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية

قائمة الملاحق:

جدول الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الشكل الأول	أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) كما تُطبق في STC – الرياض	24
الشكل الثاني	مصادر المخاطر المستقلة	25
الشكل الثالث	استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في STC – فرع الرياض	25
الشكل الرابع	عناصر إدارة الجودة الشاملة	29
الشكل الخامس	العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في STC – الرياض	29

مقدمة الاستبيان:

أهلاً ومرحباً ..

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان: “تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC - الرياض)

تم إعداد أداة القياس بالاعتماد على أبعاد ومتغيرات مستخلصة من دراسات وأبحاث أكاديمية محكمة، بهدف قياس آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وأثرها على الأداء التنظيمي.

يرجى منكم قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن مدى موافقتكم عليها، وفق مقياس (موافق – محايد – غير موافق).

تُستخدم البيانات التي سيتم جمعها للأغراض البحثية فقط، وستُعامل بسرية تامة بما يحقق خصوصية المستجيبين.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

العمر:

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة وأكثر

سنوات الخبرة:

☐ من سنتين إلى 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المتغير التابع	الأبعاد	العبارات	المصدر
الأداء التنظيمي	الكفاءة التشغيلية	4	النويصر وآخرون، 2023
	رضا العملاء	3	مريم عثمان وآخرون، 2018

تأثير آلية الحوكمة	موافق	غير موافق	محايد
تعتمد الشركة سياسات واضحة للشفافية والإفصاح في جميع القرارات الإدارية.			
يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات على كافة المستويات الإدارية بدقة.			
تُطبق الشركة معايير رقابية صارمة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.			
يتم تقييم أداء مجالس الإدارة بشكل دوري وفق معايير موضوعية.			
تلتزم الإدارة العليا بمراجعة وتحديث سياسات الحوكمة بانتظام.			
توفر الشركة قنوات اتصال فعّالة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.			

أهمية إدارة المخاطر البنكية	موافق	غير موافق	محايد
تحدد الشركة المخاطر التشغيلية المحتملة بشكل استباقي			
يتم وضع خطط استجابة سريعة لمواجهة الطوارئ المحتملة.			
يتم تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بناءً على نتائج التقييم الدوري.			
تُستخدم أنظمة تقنية لمراقبة وتقييم مستويات المخاطر في الوقت الفعلي.			
يتم تدريب الموظفين على التعرف إلى المخاطر وطرق الحد منها			
تُدمج خطط إدارة المخاطر ضمن خطط الشركة الإستراتيجية			

المتغير المستقل	الأبعاد	العبارات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	إلتزام القيادة العليا	6	رشوان (٢٠١٧) ، عثمان وآخرون (٢٠١٨) (

التحسين المستمر	6	رشوان (٢٠١٧) ، الناشري وآل ناصر (٢٠٢٢)	
إلتزام القيادة العليا	موافق	غير موافق	محايد
تتابع الإدارة العليا تنفيذ سياسات الجودة بشكل منتظم			
توفر القيادة العليا الموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة			
تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.			
تضع القيادة العليا أهدافاً واضحة للجودة وتتابع تحقيقها.			
تشارك الإدارة العليا في مراجعة نتائج الأداء المرتبطة بالجودة.			
تلتزم القيادة العليا بتطبيق معايير الجودة في جميع الإدارات			

التحسين المستمر	موافق	غير موافق	محايد
تعتمد المؤسسة على مراجعة دورية لعملياتها بهدف التحسين المستمر			
يتم تحليل أسباب المشكلات التشغيلية بشكل منهجي لتفادي تكرارها			
تشجع الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.			
تستخدم أدوات قياس الجودة لتحديد فرص التحسين.			
يتم تحديث الإجراءات التشغيلية بناءً على نتائج التحسين			
تُخصص المؤسسة فرق عمل لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر.			